

recibido: 18.09.2014 / aceptado: 14.02.2015

Comunicación y turismo sostenible. La emergencia de la innovación durante la tarea de diseño

Arlette Bouzon
Universidad de Toulouse III

Jesús Bermejo Berros
Universidad de Valladolid

Palabras clave

Innovación; diseño; turismo; emergencia; decisión en situación; comunicación.

Resumen

El desarrollo sostenible y la responsabilidad social se han convertido en requisitos de la política global de la empresa, al objeto de preservar el entorno, incluso en el sector turístico. Esta evolución implica profundas modificaciones en las actitudes y comportamientos de las empresas. La innovación es un factor clave para satisfacer a los clientes en esos mercados cada vez más globalizados y, al mismo tiempo, segmentados. En numerosos estudios anteriores se ha insistido en la influencia sobre la innovación de algunos factores como la introducción de las TICs. Sin embargo, hasta ahora, pocos trabajos han abordado el análisis del papel de la dimensión comunicacional en la emergencia de la innovación en el proceso de diseño turístico. Tomando como antecedente una investigación de varios años, en varias empresas del sector turístico, en la que se ha utilizado una metodología de toma de decisión en situación (*Naturalistic Decision Making*), se presenta una reflexión teórica de cuyos argumentos se desprende la necesidad de incluir, en los procesos innovadores de diseño turístico, la dimensión comunicacional. La primera parte del artículo se centra en la aparición de la innovación en el seno de las estructuras de proyecto e intenta aprehender el lugar que ocupa la comunicación en el proceso de diseño. La segunda parte se interesa por la toma de decisión en esos mismos procesos. La conclusión plantea que la toma en consideración de la dimensión comunicacional es garantía de éxito en el proceso de innovación en el campo turístico, dadas las complejas interacciones en el tiempo entre los agentes que intervienen en el diseño.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.9.10>

Communication and sustainable development. The emergence of innovation in tourism design

Abstract

Sustainable development and social responsibility have become necessities to serve the overall policy of the company to preserve the environment, including the tourism sector. This development implies major changes in attitudes and behavior of firms. Innovation is a key to satisfy customers who are in increasingly globalized markets and are, at the same time segmented. In many previous studies it has been emphasized the influence onto innovation of several factors, including the introduction of ICTs. However, until now, few works have addressed the analysis of the role of communication dimension in the emergence of innovation in the design process of tourism. Using as an antecedent an investigation conducted over several years, in which it has been used a method of Naturalistic Decision Making situation, we present a theoretical reflection of whose arguments it follows the need to include the communication dimension in the innovative processes of tourist design. The first part of the article focuses on the emergence of innovation within project structures and tries to capture the place of communication in the design process. The second part is concerned with decision making in those processes. The conclusion suggests that the consideration of the communication dimension is guarantee of success in the process of innovation in the tourism field, given the complex interactions over time between the actors involved in the design.

Key words

Innovation; design; tourism; emergence; naturalistic decision making; communication.

Autores

Arlette Bouzon [arlette.bouzon@iut-tlse3.fr] es doctora en Ciencias de la Información y la Comunicación por la Universidad Celsa-Paris IV; Catedrática de Universidad y Directora del Departamento de Comunicación Organizacional de la Universidad de Toulouse III y del Laboratorio LERASS.

Jesús Bermejo Berros [lipsimedia@gmail.com] es doctor en Psicología Cognitiva y Experimental por la Universidad de París VIII y Maître es Lettres en Psicología por la Universidad de Lille III (Francia). Es catedrático de universidad acreditado en Psicología de los Medios. Es fundador y director del Laboratorio Lipsimedia (Laboratorio de Investigación en Psicología y Publicidad de los Medios) y profesor invitado de Marketing en la Universidad de Toulouse.

1. Introducción

Si en la actualidad, instituciones y empresas toman en consideración el desarrollo sostenible como respuesta a las preocupaciones de la sociedad civil y de las organizaciones no gubernamentales (ONG), el sector turístico, objeto del presente artículo, no es una excepción a esa regla. Ahora bien, el turismo, tal y como ha sido desarrollado hasta ahora, también tiene efectos desfavorables sobre el medio ambiente. Por ejemplo, según una estimación de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo es responsable de la producción del 5% de las emisiones de gases de efecto invernadero a escala mundial. Por añadidura, esta presión no puede sino intensificarse si tenemos en cuenta el aumento progresivo de la cifra de negocio a nivel mundial. Así, en 2013 hubo más de mil millones de viajeros fuera de su país de origen, lo que se supone una cifra de negocio de 800 billones de euros, equivalente al 9% del PIB del planeta o más del 5% del PIB de la Unión Europea. Asimismo, en 1988, la OMT definió los principios del turismo sostenible como una manera de gestionar «todos los recursos que permitan satisfacer las necesidades económicas, estéticas y sociales, preservar la integridad cultural, los ecosistemas, la biodiversidad y los sistemas de mantenimiento de la vida». Se trata de una forma de turismo que toma en cuenta a la población, que preserve la diversidad cultural, sostén de la economía local y, en definitiva, defiende la idea de un turismo «para todos».

En este contexto restrictivo, los organismos correspondientes buscan formas de control de los eventuales riesgos, adoptando procedimientos susceptibles de limitar los riesgos, yendo algunas veces más allá del mero aspecto de seguridad preconizado por la reglamentación. Es por esta razón que la innovación les parece hoy esencial, tanto para satisfacer a los consumidores a la búsqueda de novedad, como por necesidades de estrategia y diferenciación comercial. Pero, procediendo de esta manera, la empresa turística se vuelve cada vez más compleja en un entorno cada vez más competitivo, donde la variedad, la reactividad y la innovación reemplazan progresivamente a los meros criterios de precio y volumen de ventas. Adoptan además nuevas formas de organización estructural (mediante alianzas, asociación, funcionamiento en red, externalización, etc.) que, combinadas a las fórmulas estructurales tradicionales (grupo, sede, sucursal, filial,...), forman de aquí en adelante entidades abiertas a las estrategias de colaboración densificada (todavía mal aprehendidas). Estas empresas tienen que gestionar cada vez más la dispersión espacial de sus actividades, la virtualización de sus interacciones (Cramton, 2001) en distribuciones organizacionales complejas (Latour, 2005) en donde las competencias expertas se encuentran distribuidas en el espacio mundial (Orlikowski, 2002; Michinov, 2008). Esta creciente complejidad incrementa la incertidumbre y genera múltiples riesgos que pueden afectar, de manera más o menos intensa, sus iniciativas y el medio ambiente. En este marco, difícil, en evolución permanente, la concepción de las propuestas turísticas específicas, que generalmente comprenden un circuito con prestaciones, que denominaremos en adelante «productos turísticos», concebi-

dos para responder a la demanda de viajeros exigentes, conducen entonces a hacer trabajar conjuntamente, y de manera puntual y provisional, a individuos reunidos en función de sus conocimientos respectivos de una región, de un idioma o de una cultura. Estas situaciones de diseño colectivo provisional plantean la difícil interrogante acerca del alineamiento entre las actividades (de las que se espera sean capaces de generar innovación al tiempo que controlan la incertidumbre) y los individuos, dotados de competencias plurales y que disponen de una inevitable autonomía de acción. En tales situaciones de trabajo, en las que la cuestión de la «articulación» es primordial (Strauss, 1992), la dimensión comunicacional interviene permanentemente en un proceso cuyo resultado es incierto y coproducido por actores en interacción, durante las múltiples fases de creatividad, consolidación, confrontación y decisión. En este marco, las cuestiones que se plantean son, por un lado, cómo la comunicación permite a los diferentes actores trabajar juntos y participar activamente en la producción colectiva innovadora, susceptible de satisfacer demandas exigentes y, por otro lado, cómo la comunicación determina la acción de cada uno en ese proceso de concepción con varios actores. El presente artículo tiene por objeto aportar algunos elementos de respuesta a esas cuestiones, tomando como punto de referencia los resultados de una investigación longitudinal en la hemos indagado el lugar de la comunicación interpersonal en los procesos de diseño de nuevos productos en el seno de empresas del sector turístico¹. Este análisis desde la comunicación nos parece tanto más pertinente por cuanto los trabajos existentes sobre el sector del turismo, como campo de acción y de prácticas sociales, que moviliza un número creciente de disciplinas, se ha centrado únicamente sobre las actitudes de los residentes y de los turistas y apenas ha dirigido su atención sobre los procesos de comunicación (Mbaye Fall Diallo, 2014, Bessi re, Poulain, Rayssac, 2013; Réau, Poupeau, 2007).

Desde un plano metodológico, adoptamos aquella perspectiva que analiza las actividades humanas en situaciones naturales y complejas², observadas en situaciones reales, estudiando el trabajo colectivo efectuado en equipos amplios, inscribi ndonos así en la línea de los recientes y escasos trabajos sobre la toma de decisión en situación, denominada NDM (*Naturalistic Decision Making*). Los estudios existentes, esencialmente cuantitativos, se preocupan en muchos casos

1 Observación mediante metodol g a de toma de decisión en situación (*Naturalistic Decision Making*) durante los últimos cinco años en el seno de cuatro empresas del sector turístico francés (alternativamente en el seno de un operador turístico internacional, dos PYMES independientes y dos agencias de viajes) completado con un estudio cualitativo (20 entrevistas con actores implicados en los procesos de comunicación en la empresa del sector turístico).

2 Como ejemplos de estas últimas cabe citar aquellas investigaciones que han analizado el control aéreo (Bisseret, 1981; Leplat y Bisseret, 1965; Spérandio, 1978) o los sistemas industriales (Bainbridge, Beishon, Hemming y Splaine, 1974; Bainbridge, 1978; Rasmussen, 1976). Estos trabajos se han ido ampliando progresivamente a un conjunto de situaciones que comparten características comunes tanto en Europa con, entre otros, los trabajos de Hoc et Amalberti (Hoc, 1993, 1996; Hoc y Amalberti, 1994; Cellier, 1996), de Boreham (Boreham, Foster y Mawer, 1992) o también de Moray (1986), como en Estados Unidos en el marco de la corriente denominada NDM (*Naturalistic Decision Making*) con trabajos como los de Klein, Orasanu, Calderwood y Zsombok (1993) o Zsombok (1997), que critican abiertamente la incapacidad de las investigaciones consideradas clásicas para explicar los fenómenos observados en situación real de trabajo, fuera del laboratorio (Zsombok y Klein, 1997).

por la reconstitución de las acciones a posteriori, por lo que se revelan como estudios limitados y reductores (Flichy, 1995; Latour, Woolgar, 1988: 174)³. Es por ello que deseamos evaluar las eventuales aportaciones de un modo de proceder cualitativo original al confrontarnos con esta «fábrica de la decisión» (*decision-as-practice*), estudiada de manera muy excepcional, «mientras se hace» (en el sentido de Latour). Nuestra investigación pretende así comprender los procesos en situación, a partir de la miríada de informaciones identificadas por el investigador tanto en los individuos como en los contextos en los que evolucionan y en cuya constitución participan (Bouzon y Devillard, 2006).

En la primera parte de este artículo se abordan los procesos comunicacionales durante el diseño turístico y en la segunda se analiza la toma de decisión.

2. Concepción de productos turísticos y comunicación interpersonal

A partir del momento en que un producto turístico a diseñar alcanza una cierta envergadura o sobrepasa las fronteras nacionales, su diseño es desarrollado en el seno de un equipo de proyecto. Esta forma de trabajo persigue, predominantemente, favorecer la transferencia de conocimientos y la puesta en común de competencias. Organizada en torno a un responsable, nombrado jefe de proyecto, esta estructura cooperativa entre actores permite, de un lado, adicionar y mutualizar el saber, favoreciendo la creatividad colectiva (Shapira, 1995) y, de otro lado, limitar la incertidumbre mediante el intercambio y la confrontación de los diversos puntos de vista de los actores implicados (receptores, hosteleros, animadores, ...).

El diseño turístico propiamente dicho abarca la actividad de elaboración del producto turístico hasta su implementación. Puede ser innovador (proponer un nuevo circuito o una nueva prestación) y/o rutinario (retomar los trayectos habitualmente propuestos, conservar a los mismos proveedores, guardar los mismos destinos, prever las mismas excursiones, ...), puede adaptarse a las características de cada demanda (por ejemplo, la de una familia, diferentes propuestas de ofertas para un comité de empresa o de un presupuesto de estancia turística asociada a una operación «incentivada») y tomar en cuenta los medios puestos en obra para su realización (Selmi, 2007: 255).

2.1. Equipo del proyecto y diseño turístico compartido

En las empresas de turismo observadas, la innovación se refiere a productos o servicios cada vez más sofisticados (por ejemplo, el diseño de viajes de lujo que prevén reunirse con Papá Noel en Laponia el 24 de diciembre, o una char-

³ Esta situación puede explicarse, sobre todo, por la dificultad que presenta este tipo de estudios en los que se trata muchas veces con elementos estratégicos que son confidenciales. También se explica por la tradición de desconfianza todavía presente entre el medio empresarial y el universitario.

la privada con una geisha en su casa japonesa antes de su retirada de la vida pública, ...). Esto implica la movilización de una pluralidad de conocimientos y de actores, que deben comprenderse e interactuar para alcanzar un objetivo de creación colectiva, al tiempo que han de controlarse los riesgos asociados, bien sean aquellos ligados a la disponibilidad de las instalaciones y de los medios de transporte, a la seguridad de los recorridos o a aquellas dimensiones programáticas de costes y plazos temporales. Ahora bien, en el contexto turístico actual, incierto (Bronner, 1997), difícil (por ejemplo, virus del Ébola, guerras, huelgas, baja del crecimiento económico, ...), el diseño de estos nuevos productos, concebidos a partir de la demanda de viajeros exigentes, conduce a hacer trabajar conjuntamente, de manera provisional y puntual, a individuos geográficamente dispersados, que se reúnen en virtud de sus conocimientos respectivos de una región, de un idioma o una cultura. Su cooperación es tanto más crucial cuanto mayor es la cantidad de informaciones y conocimientos que deben ser movilizados (Palmberg, 2004), las interdependencias cognitivas frecuentes y la estructuración de la actividad difícil, incluso imposible de determinar *a priori* (De Terssac, 1996). A todo ello hay que añadir además que el diseño es también un proceso de toma de decisiones ... que no siempre es objeto de unanimidad en el seno del grupo.

En el proceso de diseño correspondiente, la situación de los individuos no es idéntica: «algunos se dedican a actividades de co-diseño, mientras que otros participan en actividades de diseño distribuido. Estas dos situaciones pueden encontrarse a lo largo del mismo proceso de diseño y pueden asimismo ser sucesivamente tomadas en consideración por un mismo actor» (Darses, Falzon, 1996: 126).

En el co-diseño, las etapas del razonamiento son repartidas entre los participantes que desarrollan conjuntamente la solución. Comparten un idéntico objetivo a alcanzar (por ejemplo, la reserva de un lugar turístico) y cada uno contribuye a su resolución colectiva con sus competencias específicas (calendario, presupuesto). En la concepción distribuida, en cambio, los actores que «están simultáneamente (pero no conjuntamente) comprometidos en el mismo proceso de cooperación, desempeñan tareas bien precisas, aquellas que han sido asignadas previamente, y persiguen por tanto objetivos (o cuando menos sub-objetivos) que les son propios, al tiempo que tienen también como objetivo participar, de la manera lo más eficaz posible, a la resolución colectiva del problema» (Darses y Falzon, 1996: 127). Las partes respectivas de actividad de co-diseño y de concepción distribuida⁴ difieren según los lugares y las personas implicadas en la actividad. Las interacciones entre los actores tienen así características diferen-

4 Recordemos que el enfoque teórico del diseño distribuido se inscribe en el paradigma conexionista. La distribución, que está en el centro del modelo, estipula que los lenguajes y herramientas movilizados en cada uno de los campos de la actividad de diseño son diferentes. Apoyándose sobre el enfoque axiomático de Suh (1990), integra la noción de aparición o emergencia de un producto, fenómeno no predecible, aunque observable. Pero en este modelo, la comunicación entre los diversos individuos se hace únicamente por el envío de mensajes, lo que constituye una de sus limitaciones, y no la menos importante, (Bouzon & Devillard, 2006) y que intentamos superar en el presente artículo.

tes dependiendo de que los individuos estén comprometidos en una situación de co-diseño o de diseño distribuido. Les guían dos objetivos complementarios, la sincronización cognitiva y la sincronización operativa.

Para los actores presentes en la situación, la sincronización cognitiva consiste en establecer un contexto de conocimientos compartidos, relativos a la situación y a la manera de afrontarlos. Este contexto concierne la demanda específica expresada por el viajero (sus limitaciones y sus deseos, más o menos claramente expresados) y las condiciones del viaje (vacunas y eventuales visados, duración, número de escalas, condiciones de alojamiento...). Se trata «por una parte, de asegurarse que cada uno tiene conocimiento de los hechos relativos al estado de la situación: datos del problema, estado de la solución, hipótesis adoptadas y, de otra parte, asegurarse que los asociados comparten un mismo saber general en cuanto al campo: reglas técnicas, objetivos del campo y sus propiedades, procedimientos de resolución, etc.» (Darses y Falzon, 1996: 125). Esta sincronización cognitiva, dominante en situación de co-diseño (en donde los actores del diseño participan conjuntamente en la resolución del problema), pero también presente en el diseño distribuido (cuando los individuos se coordinan al comienzo y al final de la tarea), se efectúa a través de procesos comunicativos, no exentos de animadas discusiones, en forma de explicaciones y justificaciones, modelización, construcción o mantenimiento de un «operativo referencial común» (Terssac de Chabaud, 1990; Karsenty, Falzon, 1992).

En cuanto a la sincronización operativa, es dominante, incluso determinante, en el caso del diseño distribuido. Busca asegurar el reparto de las tareas a lo largo del tiempo entre los miembros del proyecto (puesta a disposición de un vehículo a la llegada de los viajeros, cálculo del tiempo necesario para llegar a un aeropuerto alejado, fecha de una operación festiva...), y da lugar a actividades de coordinación, verbal o no. Con ocasión de esta sincronización operativa, los actores discuten y evalúan las consecuencias (y particularmente las limitaciones) que las eventuales soluciones, que pueden tomarse en consideración, implican en el trabajo de cada uno (prever un desvío para la visita de un lugar prestigioso, garantizar la compensación de un número de estrellas que no se corresponden con la demanda...). Indudablemente, la ejecución se planifica pero cada individuo debe resolver individualmente su parte del problema. Con la excepción del jefe de proyecto, cuyas preocupaciones cubren el conjunto del producto, cada actor se interesa entonces, más particularmente, tanto por la definición de los interfaces de la parte que le concierne, como por las eventuales exigencias que las decisiones adoptadas por otros engendran sobre las suyas propias (modificación de los horarios de avión debido a un cambio de aeropuerto, toma en consideración del tiempo necesario para llevar a los viajeros por carretera, horarios de apertura de los lugares turísticos...).

Si la mayor parte de la actividad de diseño está distribuida entre los diferentes actores especializados (receptores, hoteleros, comerciales, servicio de visados, ...), se producen períodos de intensas interacciones, necesarios para alcanzar el

resultado esperado, sobre todo durante las primeras fases del proyecto. Sin embargo, estas interacciones pueden ser relativamente restringidas y gestionadas en gran parte por el coordinador, quien se ocupa en ese caso de definir las interfaces. Pero esta gestión indirecta consume tiempo y la comunicación interpersonal se ve afectada por ello. Así se presentan ciertas dificultades debido tanto a la extensión de los análisis detallados a llevar a cabo como a la especificidad de las competencias a movilizar. Por lo tanto, la coordinación se convierte en una animación entre los actores que cooperan, lo que implica un cierto solapamiento de saberes y de lenguajes y un mínimo de implicación. En un proyecto complejo, como puede ser el caso de la visita de numerosos países de acogida o a ciudades distantes entre sí varios miles de kilómetros (China, América latina, Europa), el diseño está principalmente distribuido entre actores muy especializados que llevan a cabo, cada uno de ellos, tareas pertenecientes a su campo de competencia en una relación de «prescripción recíproca» (Hatchuel, 1996: 117). No obstante, esta relación está asentada sobre un contrato frecuentemente «implícito» (Kerbrat-Orecchioni, 1986; Hotier, 2001) que permite dar forma a los compromisos recíprocos habituales entre el mandatario (el especialista) y el encargado (jefe de proyecto). Según afirman los actores de las empresas que hemos estudiado, este tipo de contrato se utiliza hoy cada vez más en las empresas, haciéndose explícito en razón de la crisis que impone el establecimiento de asociaciones. El pago sistemático de una señal tiene lugar desde la reserva, «lo que no era el caso años atrás, cuando funcionaba la confianza mutua» (Bouzon y Devillard, 2011).

Las relaciones que se inscribían y se inscriben todavía en períodos de tiempo, se hacen hoy más efímeras y sometidas a los imperativos de productividad y rentabilidad. Siguen, sin embargo, el mismo tipo de evolución. Así, los actores implicados por una actividad de trabajo desarrollan a lo largo del tiempo relaciones interpersonales que se inscriben en lo que se ha convenido en llamar una «comunidad de prácticas» en un ciclo de vida previsible (Wenger, 1998). Al comienzo, los protagonistas del sector turístico, o no, no se conocen aún. Físicamente aislados (a menudo instalados en países diferentes), se conocen progresivamente, se reúnen, hacen intercambios y contribuyen a la creación de artefactos colectivos (documentos, informes, resúmenes,...), a medida que avanza el trabajo. La aparición de ideas nuevas y la confrontación de los puntos de vista tienen lugar sobre todo en la fase preliminar, antes de que un proceso más formalizado conduzca a un diseño más detallado. La innovación emerge así en las primeras fases del diseño, cuando el campo de los posibles no está todavía demasiado restringido por decisiones ya adoptadas (Tseng, Kuo, 2007: 480). Llegando a término, la intensidad de los intercambios en el proyecto disminuyen y la comunidad acaba desapareciendo, reapareciendo ocasionalmente más tarde para satisfacer una nueva demanda.

Para que el trabajo se efectúe y la tan esperada innovación pueda eventualmente emerger, son necesarias algunas condiciones, entre las cuales no pocas relativas a los procesos de comunicación. Los diseñadores implicados necesitan un espa-

cio de autonomía respecto a las reglas en vigor⁵. Una compartimentación de los individuos, una jerarquía demasiado opresiva, una incitación al conformismo a las reglas del Management o a aquellas de los procedimientos establecidos, un ambiente de trabajo en el que la intolerancia y el «cada uno para sí mismo», conducen a la autocensura y a la retención de informaciones. Los agentes hablan de todo ello como de «molestias». Todo ello se revela como un freno a la innovación. De hecho, ellos entienden que la coproducción innovadora implica un verdadero espíritu de confianza entre los individuos para que las ideas, aun mal explicitadas y afinadas, puedan ser enunciadas por algunos, sin temor al ridículo o a los juicios desfavorables y posteriormente enriquecidas por otros. La calidad del ambiente de trabajo aparece así como una de las principales motivaciones de los actores interrogados a lo largo de nuestra investigación sobre el terreno. Junto a lo anterior, los agentes estiman que la innovación supone una aceptación de tomas de riesgo por la organización a la que pertenecen y por tanto un cierto derecho al error acordado a sus autores. Por otro lado, si la heterogeneidad del personal (formación, recorrido profesional,...) parece favorecer la apertura de espíritu, la tolerancia y la receptividad a las nuevas ideas, genera asimismo dificultades de comprensión y de comunicación (Bouzon, 2000). Este estado de espíritu marcado por la tolerancia y/o benevolencia, no está sistemáticamente presente. Parece bastante frágil en un entorno que tiende hoy a desarrollar la competición individual y cuyas dificultades se acentúan a través de la comunicación mediada por las tecnologías.

2.2. Comunicación interpersonal y tecnologías de la información y de la comunicación

En estas estructuras de proyecto, donde el intercambio de información y la toma de decisión constituyen lo esencial de una actividad que siempre hay que recortar, sobre todo como consecuencia de las «exigencias de los viajeros siempre muy apresurados»⁶, las TICs se revelan indispensables (Selmi, 2007: 255) sobre todo con el denominado *Yield management* (Selmi, 2007: 256). Estas tecnologías comienzan a contribuir de manera útil en la compensación de las bajadas en las comisiones de los profesionales del turismo que, en el futuro, podrán, por ejemplo, incluso plantearse la venta de tiempo de acceso a las informaciones turísticas, a poco que estas últimas sean completas y personalizadas según los perfiles y las características del turista potencial⁷.

Pero estas tecnologías generan igualmente restricciones pues eliminan, en particular, el cara a cara (Rolland, 2014: 562). Así, la larga difusión de informaciones

⁵ Esta reflexión está sistemáticamente presente en las entrevistas con los agentes que hemos realizado en el seno de las empresas de turismo.

⁶ Según afirman la mayoría de los diseñadores que visiblemente lamentan esta presión.

⁷ La aparición de nuevos actores en la distribución en línea y su considerable aumento parece ir en ese sentido.

se ve favorecida por la existencia de listas predefinidas que no engendran costes específicos para el emisor (ausencia de transmisión de papel) pero aumentan aquellos con cargo a los receptores (tiempo dedicado a la lectura e impresión múltiple). Las TICs acrecientan significativamente una «carga informativa» parcialmente útil (Bonneville y Grosjean, 2006: 36) y ofrecen una trazabilidad relativa de los intercambios, suponiendo el emisor, con razón o sin ella, que su correo será leído atentamente y archivado por su destinatario.

En las cuatro empresas que hemos estudiado, los mensajes enviados precedentemente por nota de servicio, carta o fax, utilizan cada vez más este incierto canal: «Desde mi regreso de vacaciones, ya no tengo ni tiempo de leer mis correos... sobre todo porque muchos de ellos tratan de peticiones de información que cogen todo mi tiempo»⁸. Los actores se encuentran así, «como archivo adjunto», la mayor parte de la documentación del proyecto, sin ningún tipo de clasificación y selección previas. De esto modo tienen muchas dificultades para encontrar la información pertinente para las actividades propuestas. Redactados a menudo en un tono imperioso, los correos parecen imponer una respuesta inmediata, incluso un rápido acuerdo, integrando de hecho al individuo en una lógica de satisfacción inmediata. Este modo de intercambio es juzgado agotador por numerosos protagonistas en razón de la sobrecarga cognitiva que ello suscita. En la frontera entre lo escrito y lo oral (Hert, 1997), los mensajes intercambiados no siempre respetan las reglas elementales de la corrección y el civismo. Además, comentarios aparentemente anodinos, enviados a título informativo, son percibidos como requerimientos para llevar a cabo acciones que cultivan, por otro lado, la ambigüedad: «No puedo garantizar que todos mis correos hayan sido efectivamente tomados en consideración. ¡Pero, si en algún momento aparece algún tipo de preocupación, cada uno sabrá sacar una copia en el buen momento para librarse!».

En estas organizaciones efímeras de intercambios mundializados, establecidos para una demanda precisa (un grupo de viajeros, un destino particular, una operación específica), los actores están, además, obligados a expresarse en inglés, lo que les supone indefectiblemente dificultades ligadas a la variabilidad de los sistemas lingüísticos. Así, el emisor nunca está totalmente seguro que su colega del otro lado del mundo descodificará con precisión el sentido de su mensaje (Morillon, Bouzon y Caria, 2006). Por otro lado, cada uno debe ordenar el abundante correo no solicitado que transita por Internet (Assadi y Denis, 2005), cuyo origen, dudoso, es difícil de detectar por sus destinatarios en la masa de mensajes recibidos: «A pesar del antivirus, recibimos muchos correos de marketing directo, algunos de ellos sospechosos». Por tanto, cada uno de los protagonistas observados no parece fiarse sino de los colegas que conoce o con los que la empresa ha tratado ya.

⁸ Los extractos de entrevista están indicados entre paréntesis.

Este entorno cotidiano es fuente de ambigüedad. Los conocimientos ya no son fruto de una iniciativa individual sino de una práctica colectiva, social, que se desarrolla gracias a la buena disposición de cada uno. En tal contexto, la confianza relativa (Laufer y Orillard, 2000), contingente, funciona a modo de coordinación entre los actores, evitando que cada uno tenga que verificar sistemáticamente la validez de las informaciones recibidas, o dominar saberes especializados cada vez más diversificados. Pero, en este contexto y en este universo jerarquizado de la empresa, ¿cómo se efectúa entonces el proceso de decisión en diseño?

3. Tomas de decisión en situación y comunicación interpersonal

Desde los trabajos pioneros de Herbert Simon, la toma de decisión en Management ha estado modelada bajo la forma de un proceso abstracto de resolución de problema (Simon, 1980, 1983), que articula tres fases (inteligencia, diseño, selección), permitiendo elaborar una solución racional procedente de un encañamiento de distintas etapas. Sin embargo, este modelo canónico ha sido objeto de numerosas críticas que cuestionan la estructura linear del proceso de decisión en razón de los desvíos individuales y colectivos, del papel jugado por el contexto, de las intuiciones e, incluso, de las emociones, etc. (Cyert y March, 1963; Janis, 1972; Langley *et al.*, 1995; Laroche, 1995; Mintzberg *et al.*, 1976). El reciente desarrollo de la corriente de «toma de decisión naturalista» (Lipshitz *et al.*, 2001) da testimonio de la pertinencia de tales enfoques. En el abundante contexto de esta corriente de investigación, el estudio de las situaciones de diseño mientras se desarrollan (*decision-as-practice*), ofrece un campo privilegiado de estudio de la decisión, concebida como el resultado de la cooperación de diversos actores implicados en una actividad de trabajo, aunque estén a una distancia de miles de kilómetros. Entre varias personas, se ha de alcanzar un objetivo inaccesible para un actor individual en razón, sobre todo, del reparto de los saberes y de la inserción local de los actores implicados (receptores, hoteleros,...). Por otro lado, varias soluciones posibles pueden responder a la misma necesidad y ningún camino predeterminado conduce necesariamente a la solución que será finalmente adoptada. El resultado es a menudo incierto y el itinerario para llegar a él es poco conocido o, incluso, desconocido (Bouzon y Devillard, 2006). Esta actividad depende especialmente de la importancia del producto (número de países visitados, cultura local, número de días de estancia, tipo de desplazamiento, características del alojamiento, número de viajeros implicados,...) y del carácter innovador de las propuestas adoptadas.

3.1. Enfoque racional o acción situada en los procesos de diseño turístico

La perspectiva cognitivista de la organización empresarial está fundada sobre la toma de decisión racional (*decision-making*). Esta aproximación está fundada sobre la distinción entre tomas de decisión y acción, incluso si «la responsabi-

lidad compete a toda la organización, tanto la decisión como la acción, ya que estas dos fases son estrechamente solidarias» (Simon, 1983: 3).

Pero este enfoque racional no es aplicado sistemáticamente durante el proceso de diseño, que es también el resultado de una serie de «acciones situadas» que se apoyan en el contexto, sin aplicación de un plan preestablecido (Suchman, 1987; Weick, 1979, 1995). De hecho, la búsqueda y evaluación de soluciones alternativas se hace a menudo en la urgencia, en función de fuertes restricciones de coste y de plazos (entre los que destaca la fuerte demanda para el período estival). Asimismo, la primera solución juzgada *a priori* como satisfactoria, o que parece convenir a primera vista, es frecuentemente adoptada, sin ser objeto de análisis crítico en profundidad de todas las consecuencias y riesgos asociados. Además, la acción interviene en muchas ocasiones como respuesta a un contexto afectado por múltiples imprevistos, tales como una nueva demanda de un cliente, la no disponibilidad de un hotel previsto o del trayecto habitual de un viaje. Esta acción decisoria no se fundamenta, a menudo, sino en el mero *feeling* de los actores. Aquellas soluciones escogidas inicialmente, tras las modificaciones sucesivas, se encuentran desnaturalizadas, lo que las hace perder su atractivo. Del mismo modo, el contexto puede contener objetos cognitivos que incorporan un cierto saber y orientan la acción: «Tras una demanda urgente de propuesta, se ha evocado una solución utilizada en un viaje anterior... ¡siendo finalmente retenida! Pero sin análisis...». Adoptada como reacción a un contexto en movimiento, esta decisión es objeto eventualmente de una justificación a posteriori ante el cliente: «...como habíamos reservado el hotel y habíamos pagado todo, hemos tenido que convencer al responsable del grupo que era la mejor solución... o al menos la única... a la vista de que no teníamos otra solución...».

La introducción de las TICs, ya evocada (Lotus Note, collaborative tolls, eMails, Databases) no se traduce forzosamente por una mejora de la eficacia en la organización y no contribuye sistemáticamente a una toma de decisión racional pues las herramientas propuestas no son compatibles con el funcionamiento y la cultura de la empresa implicada y, su implantación, es especialmente delicada. Estos métodos de trabajo en grupo proponen la gestión del conjunto de los intercambios comunicacionales en el interior del grupo de viajeros, destacando su componente colaborativo. Ahora bien, esta gestión presupuestaria centralizada modifica sensiblemente los procesos de decisión y el control de las actividades del conjunto del personal. Pero la gestión presupuestaria centralizada influye sensiblemente sobre los procedimientos de decisión y el control de las actividades del conjunto del personal. A través de los informes de comunicación, estas herramientas pueden entonces tanto favorecer la innovación turística de un equipo, mediante la facilitación del acceso de cada uno a la información, como frenarla al retirar a cada participante una parte de autonomía o incluso insertándola en las reglas de eficacia a corto plazo (coste, plazos) poco compatibles con la investigación de una innovación a más largo plazo o incluso del respeto de los principios del turismo sostenible. Estas herramientas proponen

de hecho nuevas prácticas, con una gestión común de las agendas individuales y un seguimiento diario de las acciones de cada uno (número de citas semanales, tiempo consagrado a cada actividad, número de pedidos, montante de cada uno de ellos,...). Proponen también una difusión jerarquizada de la documentación y la puesta en común de los diferentes bancos de datos, cuando éstos existen (documentos de análisis, informes, resultados de las acciones, ficheros de clientes,...). La movilización de estos últimos, en cuanto recursos documentales numerosos y variados (en ocasiones incompatibles entre ellos), equilibra el nivel de informaciones. Además, su abundancia, e incluso su sobreabundancia, suscita en los actores implicados la necesidad de repartir eficazmente su atención y/o de gestionar la dispersión correspondiente (en la línea de los trabajos de Datchary o de Citton) cuando se trata de alineamientos que apenas favorecen la toma en consideración de la población local, la conservación de la diversidad cultural o el sostenimiento de la economía local. Aunque la variedad de situaciones y su complejidad se acomodan poco a su generalización, la actividad de trabajo en el seno de las organizaciones turísticas estudiadas, aparece íntimamente ligada a la comunicación porque la cooperación de los actores implicados se ha hecho indispensable en razón del número elevado de informaciones y de conocimientos a manipular, de las interdependencias cognitivas y de la dificultad para estructurar *a priori* propuestas innovadoras de viajes a medida. La calidad de la confrontación llevada a cabo, con ocasión de los debates o a través de diversos documentos utilizados en el proceso, influye por añadidura sobre la decisión final.

3.2. Confrontación de ideas y comunicación interpersonal

En el momento de la concepción de un producto turístico *ad hoc*, todos los objetos contribuyen, de diferentes maneras, al trabajo a realizar (borrador, informe, previsiones, análisis, planning, bonos de viaje,...). Estos «objetos intermediarios» (Jeantet *et al.*, 1996), de carácter híbrido, permiten identificar la contribución de cada uno de los individuos que intervienen en el proceso y aprehender su influencia, sobrepasando de este modo el mero valor operativo que les es transferido. Denominados con diferentes acepciones⁹, son también artefactos cognitivos (Norman, 1993: 18)¹⁰, o soportes de memoria¹¹, que permiten a los actores implicados tanto descargarles de ciertas tareas como estructurar sus actividades. Estos diversos objetos son igualmente mediadores que dan a

9 Nombrados de diferentes formas por los investigadores (objetos, objetos-herramienta, objetos informativos o artefactos, disposición espacial, representaciones mediáticas u objetos intermediarios), todos estos diferentes soportes expresan la idea de una mediación entre la acción y el entorno.

10 Norman D. «Les artefacts cognitifs». En: Conein B., Dodier N. y Thevenot L., (dir.) *Les objets dans l'action. Raisons Pratiques*, n°4, 1993. El objetivo del autor en este artículo es subrayar el papel que juegan los artefactos físicos en el procesamiento de la información, con la finalidad de integrarlos en la actual teoría de la cognición humana (p. 20).

11 Cf. el caso del «post it»

cada uno de los colaboradores concernidos una representación común y efímera del proyecto en curso, lo que se considera necesario a su propia actividad.

Ahora bien, la calidad de estos objetos es muy variable (sobre todo en el caso de las respuestas a las ofertas de empleo como, por ejemplo, las de los hospitales públicos, la de una entidad administrativa territorial o incluso la de un comité de empresa europeo). Existen considerables diferencias respecto al nivel de profundidad del análisis llevado a cabo en la elaboración de un nuevo producto turístico (por ejemplo, el «hecho a la medida de las masas» o aquel que afecta a un nuevo público objetivo como la tercera edad), y sobre todo respecto a la calidad y legibilidad de los documentos transmitidos.

En las reuniones de trabajo, las circunstancias en las que se producen las confrontaciones de las diferentes propuestas no siempre son las óptimas. Así, las condiciones materiales de las reuniones, que permiten concluir una fase de concepción (acuerdo del cliente), permitiendo el arranque de la siguiente (reserva de plazas con pago de una señal), son a menudo difíciles. Los plazos de los que se dispone son cortos («siempre demasiado cortos», afirman los actores interrogados), a lo que se añade que los miembros del proyecto no pueden sustraerse de sus actividades habituales que deben siempre asumir en paralelo. La documentación (tipo de alojamiento, estado de las instalaciones, mapa de carreteras,...) es voluminosa, dispersa, debe reconstituirse y analizarse en la urgencia, por un grupo formado por algunas personas cansadas, no descargadas de sus otras tareas (de ahí que mantengan encendidos sus teléfonos móviles durante la reunión).

A ello se añade que esta documentación no siempre está disponible en su integridad y llega con retraso. Las informaciones mismas son imperfectas: en ocasiones poco legibles, mal estructuradas, escasamente sintetizadas, incluso incompletas. Estas imprecisiones y faltas de información (que constituyen el quid de la cuestión en los asuntos que se refieren a los equipamientos hoteleros, al impacto sobre el medio ambiente, al precio facturado por los servicios no incluidos en el paquete estándar, a las fechas y horarios de apertura,...) provoca situaciones de crisis (apertura del consulado, posibilidad de ser repatriado, relés de las compañías de seguros incompatibles con el circuito contratado) (Tseng, Kuo *et al.*, 2007: 484). En ocasiones no existen alternativas y las justificaciones son imprecisas, lo que hace que las interrogantes planteadas por algunos clientes no puedan ser respondidas de forma inmediata. Estas reuniones con los proveedores se desarrollan en unos casos en inglés, lo que añade las dificultades ya evocadas anteriormente. Tanto el carisma individual como la reputación del actor implicado, o el hecho de que haya mantenido relaciones anteriormente (incluso efímeras), juegan un papel determinante en el tratamiento de las cuestiones tratadas. Por último, el debate está a veces sesgado por aspectos contractuales (con el subcontratista, los receptores,...), no debiendo descuidar los aspectos subyacentes. Del mismo modo, las respuestas formales limitan la amplitud de las innovaciones propuestas o intentadas por los diseñadores, lo

que suscita ciertos grados de frustración y pone finalmente en segundo plano el respeto de los principios de desarrollo sostenible, sacrificados en beneficio de las restricciones impuestas por los costes.

4. Conclusión

Las organizaciones turísticas, sometidas al mandato de la durabilidad, confrontadas a diversas crisis (sanitarias, económicas, ecológicas, políticas, etc.), y ubicadas en un universo globalizado, buscan su adaptación al tiempo que intentan controlar los riesgos asociados (Gu, 2007). En este contexto, la innovación se ha convertido hoy en un factor determinante, tanto para satisfacer a aquellos viajeros volátiles, siempre ávidos en la búsqueda de novedades, como por imperativos de diferenciación comercial. El diseño de nuevos productos turísticos constituye entonces el lugar privilegiado para la emergencia de la innovación. Ésta tendrá lugar cada vez más en el seno de estructuras de proyecto en las que la comunicación interpersonal jugará un papel determinante.

En este marco, la propuesta finalizada de un nuevo producto turístico es, al mismo tiempo, tanto el resultado de un proceso cognitivo racional global (derivado de una reflexión general de formalización del problema, de búsqueda y de selección de la mejor solución), como la consecuencia de diferentes acciones situadas separadas, localmente distintas, referidas a elementos constitutivos algo menores, que toman asiento en el contexto sin aplicación de un plan preestablecido previamente (Suchman, 1987; Hutchins, 1991; Weick, 1995). En los diversos procesos de comunicación correspondientes llevados a cabo con ocasión de la creación de viajes innovadores, se requiere la movilización de una pluralidad de conocimientos y de actores, que hacen converger gradualmente sus propios conocimientos en una construcción social del saber, poniéndose de acuerdo progresivamente en torno a una propuesta razonada, óptima a ser posible, la única susceptible de satisfacer al viajero exigente. Aun procediendo de este modo, los agentes se ven impelidos a sobrepasar su especialización de partida y a recombinar sus conocimientos en campos híbridos, desplazándose desde el centro hacia la periferia de sus profesiones con el riesgo final de ya no controlar los riesgos asociados o de olvidar los principios del desarrollo sostenible. Esta situación puede tener consecuencias externas perjudiciales, sobre todo en términos de la imagen de la oferta de productos turísticos o del impacto sobre el entorno.

Habida cuenta de las prácticas observadas mientras tienen lugar, la creación colectiva parece así intervenir en un entorno incierto, preocupado por la durabilidad pero sin poder tomar en cuenta realmente los principios de un turismo sostenible. La comunicación, decisiva, que influencia tanto las representaciones parciales, coyunturales y oportunistas, como los intercambios y el debate (sea éste oral o escrito), está sujeta a múltiples dificultades. De este modo, aunque es fundadora (Barnard, 1938), omnipresente (Mintzberg, 1982) y constitutiva (Taylor, 1993) (Giroux, 2006: 178), la dimensión comunicativa parece olvidada,

incluso maltratada en este universo que sin embargo está bien informado de los beneficios de la «relación con el cliente».

Más allá de estos primeros resultados, cuyas conclusiones han sido la base del presente texto, la metodología de la NDM (*Naturalistic Decision Making*), aquí movilizada, nos parece rica y fecunda. Esta metodología merece ser puesta en obra en el futuro para confirmar estas conclusiones y, en particular, para continuar desvelando el papel central de la comunicación en la actividad creativa en el seno de los proyectos de diseño turístico. Un objetivo, en futuras investigaciones, llevará a indagar acerca de la economía de la atención y la dispersión en los procesos de comunicación en el diseño turístico (Citton, 2014; Datchary, 2013).

5. Referencias

Assadi, H. and Denis, J. (2005). Les usages de l'email en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle? En Kessous E., J.L. Metzger (eds.), *Le travail avec les technologies de l'information*. Paris: Hermès, p.135-154.

Avenier, M.J. (coord.) (1997). *La stratégie "chemin faisant"*. Paris: Economica.

Bartunek J.M., Louis M.R. (1996). *Insider/Outsider Team Research*. Thousand Oaks: Sage.

Bationo-Tillon A., Folcher V., Rabardel P. (2010). Les instruments transitionnels: une proposition pour étudier la diachronie des activités narratives, *Activités*, vol. 7, n° 2, 63-83.

Bessière J., Poulain J.P., Rayssac R., (2013), *Tourisme et recherche*, Mondes du Tourisme. Paris: Editions Espaces Tourisme et loisirs.

Bigley G., Roberts K. (2001). The Incident Command System: High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1281-1299.

Biggs S.F., Wild J.J. (1985). An Investigation of Auditor Judgment in Analytical Review, *Accounting Review*, n° 60, 607-633.

Bouzon A. (2004). *La place de la communication dans les systèmes à risques*. Paris: L'Harmattan.

Bouzon, A. (2006). *Etudier la communication organisationnelle: champs, concepts, perspectives*. Paris: L'Harmattan, 159-189.

Bouzon, A. y Devillard, J. (2006). From Risk Assessment in an Uncertain Environment to its Communication : Expertise in Question. En Guedes Soares C. & Zio E., *Safety and Reliability for Managing Risks*. Estoril (Portugal), Taylor & Francis, p. 1281-1288.

Bronner G., (2012) Introduction. En Keucheyan R. et Bronner G. (dir.) *La théorie sociale contemporaine*. Paris: PUF.

Bronner G., (2010). Le succès d'une croyance: évocation, crédibilité, mémorisation, *L'Année sociologique*, 60, n°1, 137-160.

Bronner, G., Géhin, E. (2010). *L'inquiétant principe de précaution*. Paris: PUF.

Büscher, M. y Urry, J. (2009). Mobile Methods and the Empirical, *European Journal of Social Theory*, vol. 12, n° 1, February, 99-116.

Catino, M. y Patriotta G., Managing Errors and Blame in Extreme Organizations: The Case of the Italian Force, *25th EGOS Colloquium*, Barcelona, 2-4 July.

Chi, M.T.H. (2006). Two Approaches to the Study of Experts' Characteristics, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Ericsson K., Charness N.

Brackenbury, M. (2004). *Has Innovation Become a Routine Practice that Enables Companies to Stay ahead of Competition in the Travel Industry?*. Paris: OECD Publishing.

Citton, Y. (2014). *Pour une écologie de l'attention*. Paris: Seuil. La Couleur des idées.

Datchary, C. (2011 a). *La dispersion au travail*. Toulouse : Octares.

Datchary, C. (2011 b). Charges et situations de dispersion, *Chroniques du travail, Cahiers de l'institut régional du travail*, 1, 232-243.

Datchary, C. (Ed.) (2013). *Petit précis de méthodologie : le sens du détail dans les sciences sociales*. Bordeaux: Le bord de l'eau.

Datchary, C. et Gaglio, G. (2014). Hétérogénéité temporelle et activité de travail. Entre conflits et articulations, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1, 1-21.

Decelle, F.X. and Tassin, J.F. (2005). *Tourisme et Innovation. Bilan et Perspectives*. Paris: La Documentation Française.

De Keyser V., Nyssen A.N. (2009). The Management of Temporal Constraints in Naturalistic Decision Making: The Case of Anesthesia, En Salas E. & Klein G. (Eds.), *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*. New York, Psychology Press, p. 171-188.

Diallo, M.F. (2014). Les études quantitatives sur le tourisme durable: Une analyse des principaux travaux de recherche, *Revue Management et Avenir*, 69, 203-220

Elliott, T. (2005). Expert Decision-making in Naturalistic Environments: A Summary of Research, *Australian Government Department of Defense*, DSTO Systems Scientific Laboratory, Edinburgh.

eMarketer. (2006). Travel Agencies Online. Recuperado el 7 julio, from http://www.emarketer.com/Reports/All/Travel_world_aug06.aspx

Fauré, B., Bouzon, A. (2010). French approaches to the performative properties of language at work: an overview, *Management Communication Quarterly*, vol 24, n°4, 620-626.

Feldman, M. y Orlikowski, W.J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory, *Organization Science*, 22, 5, 240-1253.

Flin R., Stewart K., Slaven G. (1996). Emergency Decision Making in the Off-shore Oil and Gas Industry, *Human Factors and Ergonomics Society*, 38, 262-277.

Forrester Research. (2006). European Travel Has Just Only Taken Off. Recuperado el 20 de junio de: <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38994,00.html>

Gioia, D.A., Chittipedi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Situation, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, 433-448.

Giroux, N. (2006). Le «nouage» des savoirs en organisation. En Bouzon A., *Etudier la communication organisationnelle: champs, concepts, perspectives*. Paris, L'Harmattan, 159-189.

Green, Robert T., Cunningham, William H., Cunningham, Isabella C. (1975). The Effectiveness of Standardized Global Advertising, *Journal of Advertising*, n° 4, 112-135

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*, Cambridge: MIT Press.

Kahneman, D. et Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise. A Failure to Disagree, *American Psychologist*, vol. 64, n° 6, 515-526.

Klein, G. (1993). A Recognition Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making, En Klein G., Orasanu J., Calderwood R. et Zsombok C.E. (Eds.). *Decision Making in Action*, , Norwood N.J.: Ablex, p. 138-147.

Klein G. et Hoffman R.R. (1993). Seeing the Invisible: Perceptual/Cognitive Aspects of Expertise, En Rabinowitz M. (Ed.). *Cognitive Science Foundations of Instruction*. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, p. 203-226.

Lahlou, S (1996). Representations and the social co-ordination of action. 3rd Int. Conference on Social Representations, Aix-en-Provence, 9/1996. & EDF/DER HN5196020.

Lahlou, S., Fayard, A.L. (1998). Waiting for the Paperless Office: Two Video Tools for Investigating the Paperfull Office of Today. EDF-DER HN5198020.

Latour, B., (2005). Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. NY: Clarendon Lectures in Management Studies

- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice*. Cambridge (UK), Cambridge U.P.
- Lave, J. et Wenger, E. (1999) [1991]. *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lipshitz R. (2009). Puzzle-seeking and Model-building on the Fire Ground: A Discussion of Karl Weick's Keynote Address. En Salas E. et Klein G. (Eds.), *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*. New York: Psychology Press, p. 337-345.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., Salas, E. (2001). Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making, *Journal of Behavioral Decision Making*, n° 14, 331-352.
- Llewellyn, N., Hindmarsh, J. (Eds.) (2010). *Organisation, Interaction and Practice. Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lorimor, E. S., Watson Dunn, S. (1967). Four Measures of Cross-Cultural Advertising Effectiveness, *Journal of Advertising Research*, n° 7. 1145-1160
- McLure, Wasko M., Faraj S. (2000). It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Strategic Information Systems*, 9, 155-173.
- Marshall, N. (2008). Cognitive and Practice-based Theories of Organizational Knowledge and Learning: Incompatible or Complementary?, *Management Learning*, vol. 39, n° 4, 413-435.
- Michinov, N., & Michinov, E. (2008). Face-to-face contact at the midpoint of an online collaboration: Its impact on the patterns of participation, interaction, affect, and behavior over time. *Computers & Education*, 50, 1540-1557.
- Michinov, N. & Michinov, E. (2009). Advantages and pitfalls of social interactions in the digital age: Practical recommendations for improving virtual group functioning. En A.T. Heatherton & V.A. Walcott (Eds.), *Handbook of social Interactions in the 21st Century* (pp. 83-96). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.
- Miracle, Gordon E. (1968). International Advertising Principles and Strategy. *MSU Business Topics*. n° 16.
- Norman, D.A. (1991). Cognitive Artifacts. En J. M. Carroll (ed.). *Designing Interaction; Psychology at the Human-Computer Interface*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Orlikowski, W.J. (2002), Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, *Organization Science*, 13, 4, 249-273.

Orlikowski, W.J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28,: 1435-1448.

Orlikowski, W.J. and Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization, *Annals of the Academy of Management*, 2, 1, 433-474.

Palmberg, C. (2004). The Sources of Innovation – Looking beyond technological opportunities, *Economics of Innovation and New Technology*, 13, 183-197.

Peters, M. and Pikkemaat, B. (eds) (2005). Innovation in hospitality and tourism, special edition of the *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol 6, 3-6.

PhoCusWright. (2005). Online Travelmarket Statistics. Recuperado el 9 de septiembre, de: <http://www.channel.phocuswright.com/user.php?op=login-screen&module=NS-User&errmsg=>

Réau B., Poupeau F., (2007). L'enchantement du monde touristique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°170, 2007, p. 4-13

Salas, E. et Klein, G. (Eds.) (2009). *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*. New York: Psychology Press.

Salas, E., Rosen, M.A. y Diaz Granados, D. (2010). Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations, *Journal of Management*, vol. 36, n° 4, July, 941-973.

Schultze, U. y Orlikowski, W.J. (2010). Virtual Worlds: A Performative Perspective on Globally Distributed, Immersive Work, *Information Systems Research*, 21, 4, 810-821.

Selmi, A. (2007). L'ouvert, le propre et le fermé : trois catégories pour qualifier le paysage dans les Alpes du nord, En Selmi A. et Hirtzel V. (eds), , *Gouverner la nature*, Postface par Descola Ph., Revue Cahiers d'Anthropologie Sociale, Paris: L'Herne éditions, , 13-29 y 135.

Shafir E., Tversky A. (1997). Penser dans l'incertain. Raisonner et choisir de façon non conséquentialiste. En Dupuy J.P., Livet P. (dir.) *Les limites de la rationalité*, T.1, Paris: La découverte, p.118-150.

Shapira P. (editor), (1995). The R&D workers. *Managing innovation in Britain, Germany, Japan and the United-States*. London: Quorum Books.

Shattuck L.G. et Lewis Miller N. (2006). Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organizations: A Dynamic Model of Situated Cognition, *Organization Studies*, vol. 27, n° 7, p. 989-1009.

Simon, H.A. (1976). From Substantive to Procedural Rationality, En Latsis S.J. (Ed.), *Method and Appraisal in Economics*, London: Cambridge University Press, p. 129-148.

Simon, H.A., Newell, A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Strauss, A. (1992). La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme. Paris: Éd. L'Harmattan.

Suchman, L. (1983). Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System Design, *ACM Transactions on Office Information Systems*, vol. 1, N°4, 320-328.

Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. New York: Cambridge University Press.

Taylor, J., Cooren F., Giroux N. y Robichoud D. (1996). The Communicational Basis of Organization : Between the Conversation and the Text, *Communication Theory*, vol. 6, no. 1, 38-52.

Terresac de G., Friedberg E. (coord.) (1996). *Coopération et conception*. Toulouse: Octares

Tseng, Kuo-Hung; Juang, Shue-Tien; Hua, Kuo-Tung; Yang, Sheng-Jen; Sun, Yun-Chun (2007). *A Study for the factors affecting E-learning cognition and intention: Using a case institute of technology as an example*. Proceedings of the 5th WSEAS international conference on Applied Computer Science (ACOS'07-Session of Mobile Learning), Hangzhou, China.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Foundations for Organizational Science

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge MA: Cambridge University Press.

Weick, K.E. (2009). Tool Retention and Fatalities in Wildland Fire Settings: Conceptualizing the Naturalistic, *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, -Salas E., Klein G. (eds.). New York, Psychology Press, p. 321-336.

World Tourism Organization. (2006). Tourism 2020 Vision. Recuperado el 10 de julio, 2006, de <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>

Zsombok C.E. et Klein G. (1997). *Naturalistic Decision Making*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Referencia de este artículo

Bouzon, Arlette y Bermejo Berros, Jesús (2015). Comunicación y turismo sostenible. La emergencia de la innovación durante la tarea de diseño. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº9. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 157-177. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.9.10>.